



PLAN DE MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE POUR 2024

Réinitialiser. Rallumer. Se recentrer.

Structure de gouvernance

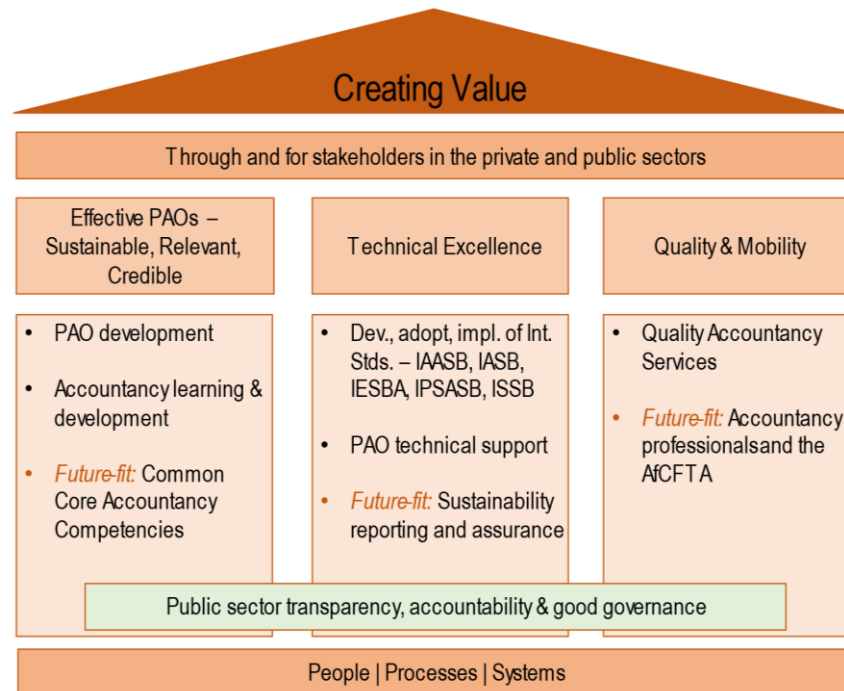
Le conseil d'administration a commandé l'**examen décennal du PAFA** en 2021. Cet examen comporte trois dimensions : la *stratégie*, la *gouvernance* et les *opérations*, et a largement bénéficié des consultations avec le groupe consultatif décennal, qui était présidé par Mervyn King. La [stratégie pour 2022-2024](#) a été achevée en 2021 et la nouvelle structure organisationnelle a été mise en place en 2022. La dimension de gouvernance de la révision sera achevée en 2024. Toute modification des statuts et règlements du PAFA sera présentée à l'Assemblée générale au cours du deuxième trimestre 2024.

En 2022, le Secrétariat a mis en place des **mécanismes nouveaux ou restructurés** pour la mise en œuvre de la stratégie. Ces mécanismes sont présentés dans la section Actions stratégiques ci-dessous. Le directeur général étant responsable devant le conseil d'administration de la mise en œuvre de la stratégie, c'est lui qui supervise le fonctionnement de ces mécanismes.

Parties prenantes

Les principales parties prenantes de PAFA sont essentielles à la réalisation de nos objectifs stratégiques. En 2024, notre engagement auprès des parties prenantes clés sera étayé par le **Plan d'engagement et de communication avec les parties prenantes** et comprendra des actions visant à renforcer les relations avec les organisations comptables professionnelles (PAO) et d'autres parties prenantes clés dans les pays francophones et lusophones d'Afrique.

Comment le PAFA créera de la valeur en 2024¹



Gestion de la valeur publique

Le PAFA reconnaît le rôle important que joue la profession comptable dans le renforcement de la gestion de la valeur publique (PVM) afin de parvenir à une discipline fiscale, à une allocation efficace des ressources et à une prestation efficace de services aux citoyens africains. Les actions stratégiques du PAFA visant à promouvoir et à soutenir la bonne gouvernance, la transparence et la responsabilité dans le secteur public sont intégrées dans nos trois domaines de services - PAO efficaces | Excellence technique | Qualité et mobilité - comme illustré ci-dessus. Ces actions stratégiques spécifiques au PVM sont présentées dans le plan

¹ Des plans détaillés visant à compléter le plan pour 2024 seront élaborés pour les activités suivantes : Développement des PAO | Apprentissage et développement de la comptabilité | Excellence technique | Qualité et mobilité de la comptabilité | Gestion de la valeur publique. Le Cadre commun de compétences comptables sera couvert par le plan détaillé de l'activité Apprentissage et développement de la comptabilité. Les initiatives relatives à l'AfCFTA seront incluses dans le plan d'activité de la qualité et de la mobilité comptables.

d'activité du PVM. Notre partenariat dans le cadre de l'Initiative pour la professionnalisation en Afrique restera une action stratégique clé au cours de l'année 2024.

Actions stratégiques

Les actions stratégiques visent à atteindre les objectifs stratégiques. Elles s'attaquent aux tendances et exploitent les opportunités identifiées. Elles sont conçues pour réaliser la vision et la mission, atténuer les risques identifiés et maintenir le cap. Elles exploitent nos avantages comparatifs et tirent parti des capacités des PAO, des affiliés et des partenaires du protocole d'accord au profit de toutes les organisations membres du PAFA. Elles sont celles que le PAFA est le mieux à même de mettre en œuvre.

Les mécanismes soutiennent le secrétariat du PAFA dans la prise des mesures stratégiques. Les groupes consultatifs [techniques], ainsi que les relations de liaison avec l'IFAC et les organismes internationaux de normalisation, ont été établis en 2022. Les forums multipartites seront mis en place en 2024.

Objectifs stratégiques	Actions stratégiques	Mécanismes
S'exprimer et s'engager en tant que voix de la profession comptable en Afrique	S'engager avec les institutions concernées dans des initiatives qui favorisent la stabilité, la croissance et la durabilité de l'économie.	<ul style="list-style-type: none"> Des groupes ad hoc qui aident à réaliser la contribution de la profession comptable aux initiatives africaines pertinentes telles que l'Accord de libre-échange continental africain. Forum pour la promotion de la diversité dans la comptabilité en Afrique
	Sensibiliser au rôle d'intérêt public de la profession comptable et à sa contribution aux secteurs privé et public.	
	Promouvoir la diversité et l'inclusion dans la comptabilité en Afrique.	
Développer une profession d'avenir pour l'Afrique	Contribuer au développement de PAO durables, pertinentes et crédibles en Afrique : <ul style="list-style-type: none"> Déterminer l'état d'avancement du développement des PAO en Afrique et identifier, hiérarchiser et répondre aux besoins de développement. Mettre en œuvre une nouvelle procédure de demande d'adhésion et de conformité au PAFA. Contribuer à la création de nouvelles PAO et au développement des PAO existantes, ainsi qu'à l'augmentation du nombre de membres du PAFA. Aider les PAO à obtenir et à conserver le statut de membre ou d'associé de l'IFAC. 	<ul style="list-style-type: none"> PAO Programme de partenariat pour le développement (jumelage) Forum pour les partenaires de développement et les organisations de donateurs intéressés par l'Afrique Relations de liaison avec le personnel de la Fédération internationale des comptables (IFAC)

Objectifs stratégiques	Actions stratégiques	Mécanismes
	<ul style="list-style-type: none"> • Aider les PAO à renforcer leurs relations avec les principales parties prenantes du secteur public et contribuer à la bonne gouvernance, à la transparence et à la responsabilité dans le secteur public. <p>Contribuer à la formation de futurs comptables pour l'Afrique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer le statut de l'apprentissage et du développement de la comptabilité et des modèles connexes dans les pays d'Afrique. • Déterminer le statut des accords de reconnaissance mutuelle en Afrique et faciliter leur développement ou leur mise en œuvre. • Faciliter l'élaboration d'un cadre commun de compétences de base pour les comptables de demain en Afrique. <p>Renforcer les capacités comptables fondamentales et intermédiaires en Afrique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la mise en œuvre de l'ATQ pour l'Afrique. <p>Renforcer les capacités comptables du secteur public en Afrique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faciliter la mise en œuvre des programmes API. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forum (multipartite) pour l'apprentissage et le développement de la comptabilité en Afrique • Groupe consultatif sur l'apprentissage et le développement en comptabilité • Partenariats pour faciliter la mobilité (dans le cadre de l'AfCFTA) • Relations de liaison avec le personnel de l'IFAC <p>Initiative africaine de professionnalisation</p>
Soutenir l'élaboration, l'adoption et la mise en œuvre de normes internationales	<p>Contribuer à l'élaboration des normes internationales - IASB, ISSB, IAASB, IESBA, IPSASB :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plaider en faveur de l'adhésion de membres africains au SSB international et s'engager auprès de ces membres / les soutenir. • Participer à des consultations internationales sur des sujets pertinents pour l'Afrique. <p>Faciliter l'adoption et la mise en œuvre des normes internationales - IASB, ISSB, IAASB, IESBA, IPSASB :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser aux normes nouvelles et révisées. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forum (multipartite) pour la promotion de l'excellence technique en Afrique • Groupe consultatif technique sur les rapports sur la valeur des entreprises • Groupe consultatif technique sur l'éthique, l'audit et l'assurance • Groupe consultatif technique sur la gestion de la valeur publique • Conseil africain des rapports intégrés

Objectifs stratégiques	Actions stratégiques	Mécanismes
	<ul style="list-style-type: none"> • Fournir un soutien technique aux PAO, y compris des mises à jour techniques cobrandées et des approfondissements sur des sujets pertinents pour l'Afrique. <p>Faire progresser les rapports sur le développement durable et l'assurance en Afrique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation • Promouvoir et soutenir l'adoption effective des normes par le biais de réformes réglementaires • Soutenir la mise en œuvre effective des normes par le renforcement des capacités 	<ul style="list-style-type: none"> • Relations de liaison avec le personnel de l'IASB, de l'ISSB, de l'IAASB, de l'IESBA, de l'IPSASB, de la Fondation IFRS et de l'IFAC, ainsi qu'avec le Forum africain des régulateurs d'audit indépendants.
Améliorer la qualité et la mobilité des services comptables professionnels en Afrique	<p>Faciliter l'adoption et la mise en œuvre des nouvelles Normes Internationales de Gestion de la Qualité (QM) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser aux normes nouvelles et révisées. • Soutenir les PAO/régulateurs pour qu'ils aident leurs membres et leurs entreprises à mettre en œuvre les normes, • Faciliter l'accès à des ressources pratiques et adaptées à la mise en œuvre. <p>Renforcer la conformité des PAO avec les Déclarations des Obligations Membres 1 et 6 de l'IFAC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Améliorer la compréhension et le respect des OMU par les PAO. • Faciliter l'accès à des ressources pratiques et adaptées pour renforcer les systèmes nationaux d'examen de l'assurance de la qualité et les systèmes d'enquête et de discipline, y compris l'orientation et la formation des examinateurs. • Étudier la faisabilité d'une solution régionale pour l'automatisation des systèmes nationaux d'examen de l'assurance de la qualité. • Étudier la faisabilité d'une réserve continentale d'examineurs qualifiés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forum (multipartite) pour l'amélioration de la qualité comptable en Afrique • Forum des chefs des départements d'examen de l'assurance qualité en Afrique • Groupe consultatif sur la gestion de la qualité comptable • Relations de liaison avec le personnel de l'IAASB et de l'IFAC

Objectifs stratégiques	Actions stratégiques	Mécanismes
	<p>Faciliter la participation des professions comptables à la zone de libre-échange continentale africaine (AfCFTA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser. • Finaliser et commencer la mise en œuvre du plan d'orientation des initiatives du PAFA en faveur de la contribution de la profession comptable à la mise en œuvre de l'AfCFTA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Partenariats pour faciliter les contributions de la profession comptable à la mise en œuvre de l'AfCFTA

Identification et atténuation des risques

La gestion des risques fait partie intégrante du processus de planification stratégique du PAFA. Chaque risque identifié a été mis en correspondance avec les actions stratégiques et nous contrôlons la mesure dans laquelle ces actions atténuent les risques au fil du temps.

Principaux risques stratégiques	Principaux risques opérationnels
<p>L'absence de reconnaissance ou d'influence en tant que porte-parole de la profession comptable en Afrique.</p> <p>Ne pas être reconnu comme le partenaire de choix pour les questions relatives à la profession comptable en Afrique.</p> <p>L'incapacité d'identifier, de hiérarchiser ou de fournir des services pour répondre aux diverses demandes de nos organisations membres et d'autres parties prenantes clés.</p>	<p>Financement insuffisant pour assurer la viabilité financière.</p> <p>Absence de mise en place et de maintien d'un personnel, de processus et de systèmes adaptés à l'avenir pour soutenir une organisation pertinente et durable.</p> <p>L'incapacité d'attirer et de retenir des volontaires diversifiés et hautement qualifiés dans le cadre de la structure de gouvernance et des mécanismes soutenant la mise en œuvre de la stratégie.</p>

Personnes, processus, technologie

Au cours de l'année 2024, PAFA continuera à se concentrer sur l'amélioration de l'agilité, de l'efficacité et de l'efficience de notre personnel, de nos processus et de notre technologie. Nos initiatives en cours comprennent :

Les personnes

- Une nouvelle politique de performance et de rémunération
- Développement professionnel continu de notre personnel
- un processus permettant d'attirer et de retenir les volontaires adéquats dans le cadre des mécanismes mis en place pour la mise en œuvre de la stratégie

Processus et technologie

- Maintenir les politiques, processus et procédures liés au programme de développement du PAFA PAO financé par les donateurs, y compris le comité de surveillance du programme, qui est un comité du conseil d'administration.

Financement

Le PAFA est conscient des difficultés rencontrées par nos organisations membres, résultant d'une crise économique et de santé publique sans précédent. En 2021, les cotisations des organisations membres ont été réduites de 10 %, en 2022 de 5 % et en 2023 de 2,5 %. Les cotisations de 2024 ne seront pas réduites.

Le PAFA continuera à gérer soigneusement les coûts et à maximiser l'impact par le biais d'une collaboration accrue avec nos organisations membres, nos partenaires du protocole d'entente et d'autres parties prenantes clés. En 2024, le Secrétariat entreprendra les activités suivantes dans le cadre du programme de développement des PAO financé par les donateurs :

- Nouveau : Soutenir la Banque mondiale dans la mise en œuvre de l'ATQ pour l'Afrique dans trois pays pilotes. Le financement total de ce projet est estimé à 800 000 dollars.
- En cours : Soutenir l'IFAC dans la mise en œuvre des projets de protocole d'accord IFAC - Gavi : The Vaccine Alliance - The Global Fund au Burkina Faso (avec l'ONECCA-BF) et au Ghana (avec l'ICA Ghana). Le financement total estimé pour ces projets est de (1 million de dollars).

Le budget annuel de PAFA est approuvé par le Conseil d'administration et la performance financière fait l'objet d'un suivi et d'un rapport trimestriel au Conseil d'administration. Le budget pour 2024 est présenté en annexe.

Mesure de la performance

Depuis 2022, la réalisation de nos objectifs stratégiques est contrôlée au moyen d'indicateurs, de mesures et de cibles de performance clés. Les indicateurs clés de performance et les mesures sont revus chaque année et, si nécessaire, modifiés en consultation avec le conseil d'administration. Les objectifs de performance clés sont convenus chaque année avec le conseil d'administration. La réalisation des objectifs de performance clés pour 2022 a permis d'établir une base de référence pour les objectifs des années à venir.

Objectifs stratégiques	Indicateurs clés de performance	Principales mesures de performance	2024 Objectifs de performance clés
S'exprimer et s'engager en tant que voix de la profession comptable en Afrique	La PAFA a défendu efficacement les intérêts de la profession comptable en s'exprimant et en s'engageant sur des questions pertinentes.	1. Enquête de satisfaction des parties prenantes	Note de 4 / 5 ou plus [2023 : 3.96 / 5]

Objectifs stratégiques	Indicateurs clés de performance	Principales mesures de performance	2024 Objectifs de performance clés
Développer une profession d'avenir pour l'Afrique	Le PAFA a contribué à la mise en place, dans tous les pays d'Afrique, de PAO qui contribuent efficacement à une croissance économique durable.	2. # Nombre de partenariats efficaces établis pour le développement des PAO	Au moins deux partenariats pleinement opérationnels [2023 : partenariats soutenus 3]
		3. Financement en dollars pour le renforcement des capacités comptables	500 000 USD [2023 : Partenaire de mise en œuvre dans le cadre du protocole d'accord IFAC - Gavi - Fonds mondial ; 2 projets avec un financement total de 1 million USD pour une période de 2 ans 09/2022-09/2024].
		4. # Nombre de PAO nouvelles/existantes développées	Les travaux visant à renforcer considérablement les capacités ont commencé dans deux PAO. [2023 : 2]
		5. # Nouveaux membres du PAFA	2 [2023 : 0]
		6. # Nombre de PAO ayant obtenu le statut de membre ou d'associé de l'IFAC	2 [2023 : 2]
		7. Enquête de satisfaction des parties prenantes	Note de 3,50 / 5 ou plus [2023 : 3.80 / 5]
		Le PAFA a contribué au développement de comptables professionnels pour répondre aux besoins des organisations et de la société.	8. Degré d'avancement de la mise en œuvre des qualifications des techniciens comptables et des programmes visant à renforcer les capacités comptables du secteur public
	9. Enquête de satisfaction des parties prenantes		Soutien à la mise en œuvre du programme API dans 3 pays
	Promouvoir l'élaboration, l'adoption et la mise	Le PAFA a influencé de manière efficace l'élaboration de normes internationales afin de refléter les	10. # engagements formels
11. # Réponses aux consultations publiques			Réponses à toutes les consultations internationales sur la normalisation concernant la profession comptable en Afrique

Objectifs stratégiques	Indicateurs clés de performance	Principales mesures de performance	2024 Objectifs de performance clés
en œuvre de normes internationales	questions pertinentes pour l'Afrique. Le PAFA a contribué efficacement à l'adoption et à la mise en œuvre des normes internationales en Afrique. ²	12. Enquête de satisfaction des parties prenantes	Note de 3,50 / 5 ou plus [2023 : 3.91 / 5]
		13. Niveau de participation des initiatives	Les initiatives pouvant faire l'objet d'un co-marquage sont co-marquées par au moins 25 % de l'ensemble des membres du PAFA. [2023 : 22%] Les initiatives - telles que les mises à jour techniques, les webinaires sur des sujets spécifiques, etc. - sont suivies par des représentants d'au moins 30 % de l'ensemble des membres du PAFA. [2023 : 33%]
		14. Enquête de satisfaction des parties prenantes	Note de 3,50 / 5 ou plus [2023 : 3.91 / 5]
Améliorer la qualité et la mobilité des services comptables professionnels en Afrique	Le PAFA a contribué efficacement à l'amélioration de la qualité de l'audit en Afrique.	15. Niveau de participation/adoption des initiatives	Les initiatives - telles que la collecte de données par le biais d'enquêtes, d'orientations, de formations, etc. - sont achevées, mises en œuvre et suivies par des représentants d'au moins 25 % de l'ensemble des membres du PAFA. [2023 : atteint]
		16. Enquête de satisfaction des parties prenantes	Note de 3,50 / 5 ou plus [2023 : 3.78 / 5]
	Le PAFA a contribué efficacement à ce que la profession comptable en Afrique joue le rôle qui lui revient dans l'accord de libre-échange continental africain.	17. # Nombre d'initiatives participées	4 [2023 : atteint]
	18. Enquête de satisfaction des parties prenantes	Note de 3,50 / 5 ou plus [2023 : 3.65 / 5]	

² Comme l'indiquent les tendances positives observées dans les indices mondialement reconnus tels que le rapport sur l'état d'avancement des normes internationales de l'IFAC, l'indice IFAC-CIPFA de responsabilité financière du secteur public international, ISA Plus.

Objectifs stratégiques	Indicateurs clés de performance	Principales mesures de performance	2024 Objectifs de performance clés
Relations avec les parties prenantes	Les organisations membres du PAFA sont engagées, apprécient les services du PAFA et jouent leur rôle pour renforcer l'impact de ces services.	19. % d'organisations membres ayant répondu à l'enquête de satisfaction des parties prenantes	80% [2023 : 77%]
		20. % de croissance du nombre de followers sur LinkedIn	20% [2023 : 43%]
		21. Augmentation de la présence dans les médias sociaux	Développer la présence dans les médias sociaux au-delà de LinkedIn conformément au plan d'engagement des parties prenantes. [2023 : non réalisé]
		22. (a) Nombre total d'utilisateurs du site web (b) Durée moyenne de l'engagement	(a) 10% de croissance [2023 : 18%] (b) Engagement moyen d'au moins une minute [2023 : 1 minute 47 secondes d'engagement moyen (Le temps moyen passé sur une page web varie en fonction du type de page web. Une bonne moyenne pour l'ensemble des secteurs d'activité est d'environ 53 secondes.)]
	Le PAFA a exploité efficacement les relations avec les partenaires du protocole d'accord et les parties prenantes au profit de ses organisations membres.	23. # activités parrainées par les partenaires / affiliés / autres parties prenantes du protocole d'accord	4 [2023 : atteint]
Les organisations membres du PAFA se déclarent très satisfaites des services fournis par le PAFA.	24. Enquête de satisfaction des parties prenantes	Note globale de 4 / 5 ou plus [2023 : 3.85 / 5]	
Personnes, processus, technologie	Sur le plan interne, le PAFA dispose d'une structure de gouvernance et d'organisation et d'un modèle opérationnel plus solides et mieux adaptés, avec	25. Enquête de satisfaction des parties prenantes	Note globale de 4 / 5 ou plus [2023 : 3.96 / 5]
		26. Rétention des employés	Maintien de l'ensemble du personnel dont la note de performance est supérieure à 3,50 / 5 [2023 : atteint]

Objectifs stratégiques	Indicateurs clés de performance	Principales mesures de performance	2024 Objectifs de performance clés
	un personnel talentueux et pleinement engagé.	27. Évaluation annuelle de l'efficacité des réunions du conseil d'administration et des comités	Moyenne de 3,50 / 5 [2023 : Préliminaire 4,09 / 5]
		28. PAFA évaluation de l'efficacité de l'événement	Moyenne annuelle de 4 / 5 [2023 : 4.38 / 5]

ANNEXE
Budget pour 2024

Poste budgétaire	Budget 2024	Budget 2023
Cotisations des organisations membres	1,254,000	1,173,500
Produits financiers	20,000	15,000
Financement par les donateurs	25,000	-
TOTAL DES REVENUS	1,299,000	1,188,500
Frais bancaires	7,500	7,500
Consultants	10,000	10,000
Amortissement	5,000	5,000
Frais généraux	7,500	7,500
Interprétations et traductions	35,000	30,000
Réunions et événements	100,000	100,000
Externalisé : Audit - externe	7,000	10,000
Externalisé : Audit - Interne	-	-
Externalisé : Communications	15,000	15,000
Externalisé : Finances	4,500	4,500
Externalisé : TIC	4,500	4,500
Externalisé : Site web	7,000	6,000
Impression et papeterie	2,500	2,500
Projets et initiatives	40,000	40,000
Personnel : Salaires	780,000	700,000
Personnel : Développement professionnel	13,500	12,000
Personnel : Provision pour congés payés	5,000	5,000
Abonnements : Disque ajusté, dépréciations	100,000	108,000

Poste budgétaire	Budget 2024	Budget 2023
Téléphone	15,000	13,500
Leadership éclairé	20,000	20,000
Voyage et hébergement	185,000	185,000
DÉPENSES TOTALES	1,364,000	1,286,000
EXCÉDENT/(DÉFICIT) AVANT GAINS / (PERTES) DE CHANGE	(65,000)	(97,500)
Perte de change estimée	(59,000)	-
EXCÉDENT/(DÉFICIT)	(124,000)	(97,500)